

Die „Gläserne Decke“: Das ungenutzte HR-Potenzial qualifizierter Frauen

EIN FALLBEISPIEL

Die Ist-Situation:

Seit über 15 Jahren war Cecilia Gebhard (Name geändert), ausgebildete Diplom-Bauingenieurin mit dem Schwerpunkt Wasserwirtschaft, in einem großen Ingenieurbüro mit über 60 MitarbeiterInnen angestellt. Neben einem fundierten Fachwissen und umfassender Praxiserfahrung zeichnet sie sich besonders durch ihre kommunikativen Fähigkeiten für Mediations- und Konfliktlösungsstrategien aus. Ihre vielfältigen Kompetenzen und Fähigkeiten konnte sie erfolgreich im Projektmanagement komplexer, interdisziplinärer Projekte einbringen. Ein Glücksfall für ein Unternehmen – möchte man meinen.

Von den Kollegen und Vorgesetzten wurden ihre Projekte jedoch regelmäßig als „Exotenprojekte“ abgetan. Zwei Jahre versuchte Cecilia Gebhard, eine angemessene Honorierung ihrer Projektmanagementarbeit zu erreichen. Dies blieb ebenso ohne Erfolg, wie ihre Bemühungen, die erfolgreichen Projekte als eigenständigen Kundenbereich auszubauen. Im Coaching möchte sie die noch bestehenden Entwicklungs- und Gestaltungsräume ausloten. Ihre erste Bewerbung außerhalb des

Büros, auf eine Stabsstelle in einer großen, öffentlichen Einrichtung, gelingt auf Anhieb.

Meine langjährige Beratungstätigkeit mit qualifizierten Frauen zeigt, dass Cecilia Gebhard kein Einzelfall ist. Analysiert man das Umfeld von karriereorientierten Frauen genauer, tauchen folgende Phänomene auf:

• Gläserne Decke

„Gläserne Decke“ ist eine Metapher für die durch Studien belegte Beobachtung, dass die Karrierechancen von Frauen auch bei gleicher Qualifikation und Berufserfahrung geringer sind als die ihrer männlichen Kollegen. Dieses Phänomen der auf den ersten Blick nicht sichtbaren Barrieren, die einem beruflichen Aufstieg im Wege steht, ist sowohl im akademischen als auch im wirtschaftlichen Bereich ausgeprägt.

So kommen etwa Ingenieurinnen und Informatikerinnen in Deutschland in ihren Betrieben nur selten über die mittlere Hierarchieebene hinaus. Ihre Verträge sind häufiger befristet und sie sind im Vergleich zu ihren männlichen Ingenieuren und Informatikern doppelt so häufig arbeitslos.

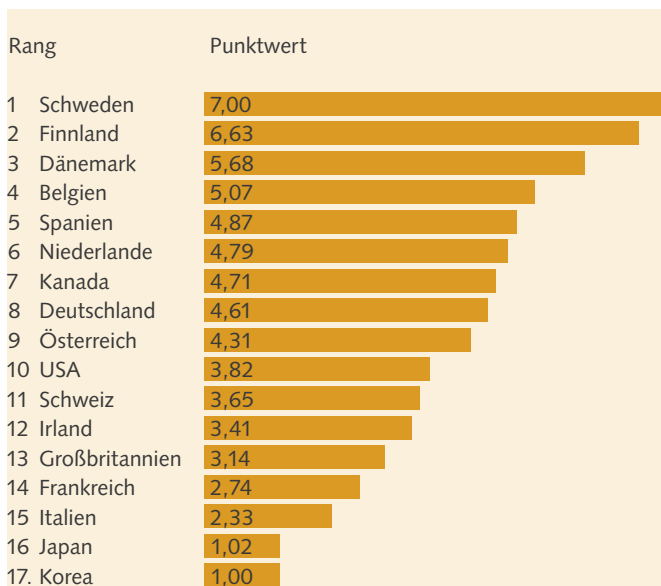
• Löchrige Pipeline

Ein weiteres Phänomen macht sich gerade an den Hochschulen in Deutschland bemerkbar, das mit „leaky pipeline“ im internationalen Sprachgebrauch bezeichnet wird. Es beschreibt die Tatsache, dass der Frauenanteil mit steigender Qualifikation abnimmt – bei den Professoren also am geringsten ist. Selbst in Fächern, in denen traditionell die Mehrheit der Absolventinnen weiblich ist, besetzen Frauen nur selten auch die wissenschaftlichen Führungspositionen.

Die Konsequenzen für die Wirtschaft?

Qualifizierte Frauen sind ein großes Innovationspotenzial. Allerdings schöpfen andere Länder dieses Potenzial deutlich mehr aus als Deutschland und Österreich (siehe Tabelle). Frauen partizipieren in Deutschland und Österreich weniger am Innovationsprozess als in den meisten anderen Industrienationen. Die Bundesrepublik belegt lediglich Rang 11; Österreich schneidet mit Korea und Japan am schlechtesten ab (Rang 15). In beiden Ländern besteht nach wie vor großer Handlungsbedarf, wenn es darum geht, die beruflichen Chancen von Frauen zu stärken.

Frauenanteil in Wissenschaft, Forschung, Politik



Quellen: Originaldaten OECD STI, She Figures; Berechnungen des DIW Berlin.

Frauenpartizipation: Skandinavien macht´s vor.



Quellen: Originaldaten OECD STI, She Figures; Berechnungen des DIW Berlin.



Exzellenz erfordert Vielfalt

Im Rahmen einer Studie wurden Geschäftsleute nach ihrem Urteil über die Situation von Frauen in Wissenschaft und Technik befragt. Ein Ergebnis lautete, dass es schon aus rein wirtschaftlichen Aspekten vorteilhaft ist, Geschlechtervielfalt im Unternehmen nachhaltig zu fördern. Teams mit einer guten Geschlechterbalance sind tendenziell erfolgreicher als Teams, die überwiegend aus Männern oder Frauen bestehen.

Drei Konsequenzen für jedes Unternehmen

Die negativen Auswirkungen der mangelnden Frauenpartizipation auf die Innovationsfähigkeit unserer Länder Deutschland und Österreich liegen auf der Hand: Werden die Fähigkeiten und Qualifikationen der Frauen nur unzureichend genutzt, bedeutet das weniger kreative Ideen, weniger Forschung und Entwicklung, weniger innovative Produkte und Dienstleistungen.

Frauen haben auch andere Erwartungen an Produkte als Männer. Angesichts des wachsenden weiblichen Kundenpotenzials eröffnen sich in der Berücksichtigung von Gender-Aspekten Optimierungsansätze. Durch gendersensible Verfahren lassen sich neue Märkte generieren, bestehende Märkte erweitern und neue Märkte gezielt entwickeln.

Gerade angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels können es sich die Unternehmen in Deutschland und Österreich eigentlich nicht leisten, das Poten-

zial gut ausgebildeter und fachlich qualifizierter Frauen in weiten Teilen brachliegen zu lassen.

Individuelle Förderung im Unternehmen

Welche konkreten Maßnahmen können Unternehmen zur optimierten Nutzung des Innovationspotenzials ihrer qualifizierten Mitarbeiterinnen einsetzen?

Empfehlenswert sind zunächst Maßnahmen, die mit geringem Aufwand umzusetzen sind und eine „Hebelwirkung“ erzeugen. Dazu empfehle ich Konzepte und Programme zur individuellen Förderung von MitarbeiterInnen.

Ein paar Beispiele

- Mentoring- Programme, bei denen qualifizierte Frauen z.B. von einer Führungskraft im Unternehmen über einen Zeitraum von einem Jahr unterstützt und begleitet werden.
- Konzepte zur individuellen Karriereförderung, die von der gezielten Potenzialanalyse bis hin zu Überlegungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beinhalten
- Regelmäßige Mitarbeiterinnen-Gespräche zur Standortbestimmung und Auslotung von Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung und Fortbildung.

Diese ermöglichen fachliche Kompetenzen und verdeckte Potenziale sichtbar zu machen, helfen persönliche Karrierehindernisse zu bearbeiten und unterstützen die PotenzialträgerInnen, ihre Erfolgsressourcen im Unter-

nehmen gezielt einzusetzen. Individuelle Personalförderung ist außerdem eine wirksame Maßnahme zur Bindung von qualifizierten MitarbeiterInnen und verschafft den Unternehmen Vorteile auf dem Arbeitskräftemarkt.

Rebekka Plaum

U. Rebekka Plaum ist MCV-Kooperationspartnerin und Entwicklerin von FIND YOUR EXCELLENCE – individuelle Karriereförderung für erfolgsorientierte Frauen

Autenrieth, Ch./Chemnitzer K./Domsch M. (1993): Personalauswahl und -entwicklung von weiblichen Führungskräften. Frankfurt/New York.

Krell, Gertraude/Osterloh, Margit (Hg.) (1993): Personalpolitik aus der Sicht von Frauen – Frauen aus der Sicht der Personalpolitik. Was kann die Personalforschung von der Frauenforschung lernen, München und Mering

Krell, Gertraude (2001): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen-Problemanalysen – Lösungen;3. Überarbeitete Auflage

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2006): Innovationsindikator Deutschland 2006

Jüngling, Christiane (1992): Geschlechterpolitik in Organisationen. In: Krell/Osterloh